

أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين

د. نوره بنت عوض القرني

الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة شقراء

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات- بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت خمسة مجالات (التعاون, التجنب, التنازل , التنافس, التسوية). وبعد التحقق من ثباتها وصدقها, تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٥٦) معلما ومعلمة, وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة جاءت بدرجة متوسطة أعلاها مجال التسوية بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وفي المرتبة الثانية مجال التعاون بمتوسط حسابي(٣,٥٨) ثم مجال التنازل (٣,٥٦) ثم مجال التجنب بمتوسط حسابي (٣,٣١) وفي المرتبة الأخيرة مجال التنافس بمتوسط حسابي (٣,١٣), كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أساليب إدارة الصراع تبعاً لمغيبات الدراسة. وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات منها، العمل على زيادة وعي قادة المدارس بظاهرة الصراع عن طريق عقد الدورات التدريبية والتركيز فيها على الجانب العملي.

الكلمات المفتاحية: أساليب الصراع، قادة المدارس الثانوية، مدينة الرياض.

Conflict Management for Secondary Schools' principals –Riyadh City form Teachers' Perspective

Dr. Nourah awad alqarni

Educational Administration, College of Education, shaqra University

Abstract: This study aims at knowing the methods used to manage conflict at secondary schools used by principals in Riyadh city from the teachers' perspective. So as to achieve the aims of this study the researcher developed a questionnaire of five fields (cooperation, avoiding, descending, competing and compromising). After the being checked for integrity and reliability the tool was applied at a sample of (256) teachers. Results showed the following results: in the first places comes compromising with average of (3.83). In the second place comes cooperation with an average of (3.58) then descending with an average of (3.65), next comes avoiding with an average of (3.31) and in the tail of the list comes competing with an average of (3.13). The study results also showed no significant statistical differences ($\alpha=0.05$) for target group estimation on the ways used to manage conflict according to the study. The study also includes many recommendations such as enhancing secondary school principals' awareness in the field of conflict management through holding training sessions with focus on practice.

Keywords: Conflict Management methods, secondary schools leaders, Riyadh City.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم مدخلات النظم الإنتاجية وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة ورسم معالمها المستقبلية، فالمنظمات تتميز بما لديها من عناصر بشرية تساعدها على التقدم والرقى في عالم سريع الإيقاع، ويعتبر التعليم من أهم المؤسسات الإنتاجية التي تعنى بصناعة الإنسان وإنتاج معرفته ورفيه وتحضره وإعداده إعداداً سليماً للمستقبل لأن التعليم محكوم بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها وتلك التفاعلات إما أن تعزز روح المحبة والتعاون أو تشعل فتيل الخصام والصراع.

والصراع يأخذ أشكالاً متعددة منها صراع الفرد مع نفسه أو صراع بين الأفراد أو صراع بين الجماعات أو صراع تنظيمي، وإذا أخذنا الصراع بين الأفراد فإن أصحاب النظرة الكلاسيكية ينظرون إلى الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن ضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف، ويزداد الصراع حدةً عندما تكون المؤسسة لا يوجد فيها مدراء غير أكفاء يفتقدون إلى الخبرات والمهارات القيادية المطلوبة ويعتمدون في قراراتهم على الاجتهادات الشخصية بدلاً من جمع المعلومات واتباع الخطوات العملية لاتخاذ القرار، إضافة إلى عدم التزامهم بالقوانين وتهميش التسلسل الإداري ووحدته، أما أصحاب النظرة العلمية ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة تنظيمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة منها وأن مسببات الصراع الأساسية هي الاختلاف حول أساليب الرقابة واختلاف الأهداف (العميان، ٢٠٠٢، ص ١٠٤).

ويعد ارتباط مفهوم الصراع بين الدول والأطراف السياسية بعلم السياسة ولازم الصراع التجاري علم الاقتصاد، واقتصر الصراع من أجل البقاء على علم الأحياء، في حين اهتم علماء الاجتماع بذلك النوع من الصراع القائم بين الأفراد والجماعات على المستويات الاجتماعية والعائلية والدينية والطائفية (مهدي وبلبيسي، ٢٠٠٥ ص ٩٥).

إن الصراع ظاهرة طبيعية عملية سلوكية تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات، وهو نتيجة حتمية لازدياد حجم المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية وزيادة عدد العاملين فيها وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم وتباين اتجاهاتهم وأمط سلوكهم (المعشر، ٢٠٠٥، ص ١٤٥).

والصراع في المؤسسات التربوية ومنها المؤسسة الأولى المتمثلة بالمدرسة ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نظراً للاختلافات الشخصية والفكرية والثقافية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية بين المعلمين وتباين السمات الشخصية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى التباين بين المعلمين فيما يتعلق بالاتفاق على الأهداف والإجراءات والوسائل لبلوغ الأهداف للمدرسة، وظهور المشاكل السلبية بين المعلمين في صورة عدم الثقة والخوف مما يؤدي إلى نشوء الصراع (العمايه، ٢٠٠٢، ص ٢٦٥).

ولذلك لا بد من الاهتمام بإدارة الصراع وأساليبه المختلفة كمدخل لتطوير المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص، فالمدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين والحفاظ على نموها وفعاليتها (الشريف وعبد العليم، ٢٠٠٩، ص ٢٧٧).

وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تيسير الأمور المدرسية بغية تحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنه يواجه نزاعاً أو صراعاً يعترض طريقه أثناء قيامه بدوره، تلك الصراعات ما هي إلا نتيجة التفاعل المباشر بين المدير والمعلم وهي من أهم العقبات التي تهدر وقت مدير المدرسة بدلاً من استثمار ذلك الوقت في التطوير والإبداع (حمود، ٢٠٠٢، ص ٤٥).

وتختلف الاستراتيجيات التي يمارسها قائد المدارس في إدارة الصراعات التي تحدث بين المعلمين تبعاً لاختلاف الأنماط السلوكية للمديرين، قائد الذي يعتمد على السلوك العدواني يعتمد على استراتيجية التخويف والتهديد وإساءة استخدام السلطة في إدارة الصراع. بينما المدير الذي يمارس نمطاً سلوكياً انهماكياً يعتمد في إدارة الصراع على استراتيجية تجنب الصراعات التي تنشأ بين المعلمين وعدم الاهتمام بمعالجة أسباب الصراع والقضاء عليها، في حين يتعامل المدير ذي الأسلوب الحازم في إدارة الصراع على استخدام استراتيجية التكامل باستخدام الأسلوب العلمي في حل الصراع بمشاركة الأطراف المتصارعة والتوصل إلى حل يرضى الأطراف (ويز ينسكي، ١٩٩٩).

ومن خلال ما سبق لأهمية دور قائد المدرسة في إدارة الصراع بين المعلمين في المؤسسة التربوية الأولى (المدرسة) جاءت هذه الدراسة للتعرف على أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الاطار النظري

الصراع يعنى النزاع والخصام أو الخلاف، والصراع اشتقاقاً، التعارض بين مصالح وأراء أو الخلاف (العميان، ٢٠٠٢).

والصراع اصطلاحاً هو " وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات (حسين، ٢٠٠٧).

مراحل الصراع

أشار جواد (٢٠٠٠) وحسين، سلامة وحسين طه (٢٠٠٧) إلى مجموعة من المراحل التي يمر بها الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المدرسي أهمها:

١. مرحلة الصراع الكامن.

وهي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن, وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع وقد تظهر نتيجة الاعتماد المتبادل في العمل, وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول أهداف المدرسة وصعوبات الاتصال, فمثل هذه الأمور تؤسس للصراع.

٢. مرحلة إدراك الصراع.

في هذه المرحلة تتم بلورة موضوع الصراع عند الشخص أو الجماعة وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه, ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

٣. مرحلة الشعور بالصراع.

في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع أنهم بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تهدئته وتخفيفه.

٤. مرحلة إظهار الصراع.

وتسمى مرحلة الصراع العلني وفيها يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع, وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة عن السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً.

٥. مرحلة مخرجات الصراع.

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه إيجاباً أو سلباً, فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضى الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع وفي هذه الحالة تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

خصائص الصراع

يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الصراع على النحو التالي (حمادات, ٢٠٠٦)

- وجود أهداف ومصالح وتصرفات وقيم غير متكافئة بين أطراف الصراع.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً.
- محاولة كل طرف من أطراف الصراع كسب الحل لصالحه، أو الاتفاق بشأن حل يرضي كلا الطرفين.
- ينتج عن الصراع آثار سلبية على الفرد والمؤسسة مما يتطلب حسم الصراع بتدخل المدير باستخدام استراتيجية القوة أو استراتيجيات سلمية لإدارة وحل الصراع.

مستويات الصراع

- تختلف مستويات الصراع باختلاف أنواع الصراع الذي تتعرض له المدرسة ومن أهم مستويات الصراع ما يلي (الشمام وحمود ٢٠٠٠، العمارة ٢٠٠٢).
- الصراع الفردي داخل الفرد - المعلم - يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد داخل نفسه وذلك بسبب الصعوبات التي يواجهها المعلم عندما يقوم باتخاذ قرار لمواجهة المشكلات والظواهر المختلفة نتيجة عدم قدرته على المقارنة بين البدائل المختلفة، أو عدم تقبل البديل لأنه لا يحقق النتائج المتوقعة من المعلم.
 - الصراع بين المعلمين، ويقصد به اختلاف المعلم مع المعلمين الآخرين داخل المدرسة، وينشأ بسبب اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف المعلمين نتيجة العوامل الوراثية التي تتعلق بسمات المعلم الشخصية ونتيجة للعوامل الوراثية والعوامل البيئية المكتسبة التي يحصل عليها الفرد من التعلم والتدريب والخبرة.
 - الصراع بين الجماعات (المدرسة) يمثل هذا النوع من الصراعات اختلاف الجماعات مع جماعات أخرى داخل المدرسة، وينشأ الصراع بسبب الاعتماد المتبادل في العمل بين مجموعتين، تحتاج كل منهما الأخرى في الخدمات والمعلومات لإنجاز أدوارها وتحقيق أهدافها وغموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.
 - الصراع بين المدارس، ويمثل هذا الصراع اختلاف المدرسة مع المدارس الأخرى، وتتشابه أسباب نشوء الصراع بين المدارس مع أسباب الصراع بين الجماعات التي تنشأ بين الاعتماد المتبادل في العمل، والتباين بين الأهداف وسبل تحقيقها أو محدودية الموارد.

الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع أساليب الصراع، وتالياً أهم الدراسات التي جمعتها الباحثة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

قامت حماد (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم , حيث استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي , واستخدمت الباحثة استبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٥٨) من المعلمين والمديرين والمشرفين في مديرية تربية محافظة إربد وهم (١٩٠) مديراً و(١٨١) مشرفاً و(٥٧٠٠) , وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة فاعلية كبيرة في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، كذلك وجود درجة تمكين كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس أنفسهم، كما أظهرت النتائج

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس ودرجة التمكين الإداري لديهم من وجهة نظر أفراد العينة .

وأجرت بني حمد (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي وعلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاكاديميين في جامعة اليرموك, ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (١٥٠) عضو هيئة تدريس, موزعين على جميع كليات جامعة اليرموك, وتم استرداد (١٠٦) استبانة صالحة لأغراض الدراسة , وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاكاديميين في جامعة اليرموك وأن استراتيجيات التعاون كانت الأكثر استخداماً بين أفراد العينة يليها استراتيجية التسوية يليها استراتيجية التنازل, يليها استراتيجية التجنب, وفي المرتبة الأخيرة تأتي استراتيجية التنافس , كما أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الاكاديميين في جامعة اليرموك

وقامت الجعافرة (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك, ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (٢٢٥) مديراً ومديرة, وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة, ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة. ووجود فروق في أساليب الصراع تعزى للمؤهل العلمي, كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة .

وأجرى أبو سنينة والبياتي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة "عمان" وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم, وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمة, ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت استبانة تم تطويرها والتأكد من صدقها وثباتها, وأفادت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة, وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً, ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير, وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان الثانية, وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة, كما أنه لا

توجد ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات.

وقامت مرزوق (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث لمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٨٨) معلماً ومعلمة. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة وأن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً هي استراتيجية التعاون، وأن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب) وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس) وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة جيزر (Gezer,2009) إلى دراسة أساليب الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراعهم مع أعضاء هيئة التدريس، والاختلاف في استخدام هذه الأساليب، ومن أهم نتائج الدراسة أن الطلاب يفضلون الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات، وشعورهم بالنجاح في الصراع قد أثر على اختيارهم للأسلوب الأفضل في مواجهة الصراع، كما يلجأ كثير من الطلاب في الغالب إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم.

وهدفت دراسة نفزات (Nevzat2007) إلى التعرف إلى أهم الطرق والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس والتعرف على رأي مجموعة من العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، ومن أهم النتائج أن معظم أفراد العينة يقرون بضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع بالإضافة إلى أن مديرو المدارس ليس لديهم أسلوب معين يعتبر الأكثر استخداماً، بينما يلجأ المعلمون إلى أسلوب حل المشكلات في كثير من الأحيان.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة من حيث المنهج المتبع (الوصفي التحليلي) مع معظم الدراسات السابقة كدراسة حماد (٢٠١٨) والجعافرة (٢٠١٣)، ومرزوق (٢٠١١)، بالإضافة إلى الاتفاق مع الدراسات السابقة على الموضوع والأهداف، واتفقت الدراسة من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة حماد (٢٠١٨) وأبو سنية والبياتي (٢٠١٣)

نوره القرني: أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية نظام المقررات....

ومرزوق (٢٠١٣) بتناول معلمي ومدراء المدارس, واختلفت الدراسة مع دراسى بني حمد (٢٠١٦) و Gezers (٢٠٠٩) حيث كان المجتمع فيها التعليم العالي. ومن حيث الأداة اتفقت الدراسة مع جميع الدراسة باستخدام الاستبانة لقياس مستوى أساليب الصراع.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالاطلاع الواسع بموضوع الدراسة, وتصميم وبناء أداة الدراسة, وعرض النتائج ومناقشتها, وما يميز الدراسة الحالية بأنها أول دراسة - في حدود علم الباحثة - تقيس مستوى أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نلاحظ تنامي اهتمام الباحثين بموضوع إدارة الصراع وندرة الاهتمام بشأن هذا الموضوع بالميدان التربوي في البيئة المحلية عامة, وفي مؤسسات التعليم وخاصة المدارس الثانوية فالمعلمون يتفاوتون داخل المدرسة الواحدة في القدرات والميول والاتجاهات الفكرية, ونتيجة لذلك تنشأ بعض الصراعات بسبب هذه الاختلافات وأسلوب المديرين في التعامل مع المعلمين, والجدير بالذكر أن حل مثل هذه الصراعات يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب المديرين في إدارة الصراع, هذه الإدارة التي تحفز الصراع النافع وتقمع الصراع الضار, لذلك رأت الباحثة أن هناك حاجة لإجراء دراسة تسلط الضوء على أهم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع, وتحديداً فإن هذه الدراسة تهدف للكشف عن أهم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) على أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة

١. التعرف على أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمحافظة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

٢. الكشف عن مدى التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

أهمية الدراسة

١. تسليط الضوء على أهم أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمحافظة الرياض.
٢. تشكل هذه الدراسة انطلاقة للعديد من الباحثين لإجراء دراسات مشابحة في ميدان الإدارة التربوية.
٣. تتيح المجال أمام القادة في مدارس المملكة العربية السعودية للاطلاع على أهم أساليب إدارة الصراع.

مصطلحات الدراسة

الصراع اصطلاحاً: العملية التي يدرك من خلالها أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة (حنونة, ٢٠٠٦).

إدارة الصراع: العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده (المعشر, ٢٠٠٥).

أساليب إدارة الصراع "إجرائياً": الطرق المفضلة التي يستخدمها قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض في مواجهة الصراع بين المعلمين.

قادة المدارس الثانوية: هو الشخص الذي يتولى إدارة المدرسة المكلف من وزارة التعليم للإشراف على المدرسة وتوفير بيئة تربوية وتعليمية مناسبة لإنجاز الأهداف المرسومة.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية - نظام المقررات- في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على قادة المدارس الثانوية -نظام المقررات- في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة للفصل الدراسي الثاني ٢٠١٧/٢٠١٨.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تناولت الدراسة خمس من أساليب الصراع وهي (التعاون، التجنب، التنازل، التنافس، التسوية).

منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تحليل البيانات للتعرف على أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية- نظام المقررات- في مدينة الرياض ٢٠١٧-٢٠١٨ والبالغ عددهم (٦٧٥٠). وتم اختيار عينة ممثلة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٢٥٦) معلم ومعلمة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩٦	٣٧,٥
	أنثى	١٦٠	٦٢,٥
	المجموع	٢٥٦	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٠٠	٧٨,١
	أعلى من بكالوريوس	٥٦	٢١,٩
	المجموع	٢٥٦	١٠٠,٠
الخبرة	أقل من عشر سنوات	١٧٦	٦٨,٨
	أكثر من عشر سنوات	٨٠	٣١,٢
	المجموع	٢٥٦	١٠٠,٠

أداة الدراسة (الاستبانة)

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت بصورتها الأولية من خمسة محاور و(٤٨) فقرة.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وأهل الخبرة في وزارة التعليم، وقد بلغ عددهم (١٥) خبيراً للتعرف على آرائهم حول مناسبة وسلامة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكّمين تم حذف وتعديل (١٦) فقرة وأصبحت مكونة في صورتها النهائية من (٣٢) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة (كرونباخ الفا) على جميع فقرات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩٠) وهي قيمة مقبولة لأغراض التطبيق.

جدول (٢) معاملات الثبات لمجالات الدراسة والأداة ككل

معامل الثبات	المجال
٠,٩١	التعاون
٠,٩٠	التجنب
٠,٩١	التنازل
٠,٩٠	التنافس
٠,٩٠	التسوية
٠,٩٠	الأداة ككل

يظهر من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة تراوحت بين (٠,٩٠-٠,٩١) كان أعلاها لمجالى " التعاون، التنازل، وبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٠) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (٠,٦٠) **متغيرات الدراسة**

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة وذلك على النحو التالي:

المتغيرات المستقلة

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس.
- الخبرة وله مستويان: أقل من عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة واستخدم تحليل التباين الثلاثي، والمعيار الإحصائي الآتي والمتعلق بالمتوسطات الحسابية، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأدنى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (٣)}}$$

عدد الفئات المطلوبة (٣)

- من ٠,١ - أقل من ٢,٣٣: بدرجة قليلة.
- من ٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦: بدرجة متوسطة.
- من ٣,٦٦ - ٥,٠٠: بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة والتحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشته، وتم عرض النتائج كآتي:

السؤال الأول والذي ينص: ما أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	التسوية	٣,٨٣	٠,٨٤	كبيرة
٢	١	التعاون	٣,٥٨	١,٠٣	متوسطة
٣	٣	التنازل	٣,٥٦	٠,٩٤	متوسطة
٤	٢	التجنب	٣,٣١	١,١٢	متوسطة
٥	٤	التنافس	٣,١٣	١,٠٨	متوسطة
		الأداة ككل	٣,٤٨	١,٠	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة تراوحت ما بين (٣,٨٣-٣,١) بدرجة تقييم متوسطة لجميع المجالات، أعلاها مجال "التسوية" بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "التعاون" بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، تلاه مجال "التنازل" بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال التجنب بمتوسط حسابي (٣,٣١)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال التنافس بمتوسط حسابي (٣,١٣) وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٤٨) بدرجة تقييم متوسطة. وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن قادة المدارس لا يقتصرون في التعامل مع الصراعات على استراتيجية واحدة يمكن تطبيقها في كافة المواقف الصراعية بل هناك تنوع واضح في الاستراتيجيات وهذا بسبب تعرض القادة لمواقف صراع مختلفة تتطلب منهم استخدام الاستراتيجيات المتنوعة تبعاً للموقف الذي يواجهونه، من ناحية أخرى لا توجد استراتيجية واحدة ذات فعالية تصلح لكل مواقف الصراع، فالاستراتيجية الفعالة في موقف صراع معين هي التي تقود إلى حل ممكن وفعال في ذلك الموقف كما ويتفق ذلك مع معظم الدراسات السابقة التي تؤكد استخدام القادة لخليط من الاستراتيجيات لإدارة الصراع كدراسة بني حمد (٢٠١٦) ودراسة مرزوق (٢٠١١).

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات كل مجال من مجالات الدراسة على حده، الجداول (٤-٨) توضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال أسلوب التعاون مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٦	يحث قائد المدرسة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن	٤.٠٢	٠.٨٦٠	مرتفعة
٢	٥	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الجميع	٤.١٩	٠.٨٣٠	مرتفعة
٣	٤	يطرح جميع المشاكل بشكل علني	٣.٥٣	١.١٣	متوسطة
٤	١	يضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	٣.٥٠	١.٠٧	متوسطة
٥	٣	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجهه	٣.٤٦	١.١٥	متوسطة
٦	٧	يشجع العمل بروح الفريق	٣.٤٤	١.٠٦	متوسطة
٧	٨	يبحث الأطراف المتصارعة على تغليب المصلحة العامة	٣.٣٢	١.١٠	متوسطة
٨	٢	يتعاون مع المعلمين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	٣.٢٥	١.٠٤	متوسطة
فقرات المجال ككل			٣,٥٨	١,٠٣	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التعاون تراوحت ما بين (٤,٠٢-٣,٢٥) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٦) " يحث قائد المدرسة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل. بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى حرص قائد المدرسة على بذل الجهد للعمل سويًا من أجل تغليب المصلحة العامة ودفع المسيرة التعليمية للأمام والعمل المشترك على تخطي أي مشكلات فالهدف واحد وهو الارتقاء بالمدرسة بين مثيلاتها من المدارس. بينما كانت أدناها للفقرة (٢) يتعاون مع المعلمين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وتعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين برغبة قائدهم بمواجهة الصراعات دون خطط مسبقة والاكتفاء بالتعامل مع الصراعات حال وقوعها بعيدًا عن الترتيب المسبق لها، وأيضًا يعزى السبب لطبيعة النمط الذي يتخذه قادة المدارس بالانفراد بالتخطيط ووضع البرامج المناسبة لشعورهم بأن المعلمين لديهم ما يكفيهم من تحضير ودروس وجدول مناوبة ولا داعي لإثقال كاهلهم بإعداد برامج إضافية ذات طابع إداري. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٥٨) بدرجة تقييم متوسطة. وتتفق الدراسة مع دراسة مرزوق (٢٠١١) ودراسة بني حمد (٢٠١٦).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال أسلوب التجنب مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٦	يبدل جهوداً لتجنب التوتر في المدرسة	٣.٩٦	١.٠٢	مرتفعة
٢	٧	يتجنب جلب أي إزعاجات لنفسه	٣.٥٩	١.١٤	متوسطة
٣	٤	يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين	٣.٥٢	١.٢٥	متوسطة
٤	١	يؤجل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور	٣.١٦	١.٠٣	متوسطة
٥	٣	يقلل قيمة وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	٣.١٥	١.١٠	متوسطة
٦	٢	يتجنب النقاط التي تؤدي إلى عرقلة العمل	٢.٩٣	١.٢٥	متوسطة
٧	٥	يشعر قائد المدرسة أن الخلافات بين المعلمين لا تستحق الاهتمام.	٢,٨٦	١,١٠	متوسطة
فقرات المجال ككل			٣,٣١	١,١٢	متوسطة

نوره القرني: أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية نظام المقررات....

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التجنب تراوحت ما بين (٣,٩٦-٢,٩٣) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٦) " يبذل جهوداً لتجنب التوتر في المدرسة." بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلمسه المعلمون من رغبة قادة المدارس في إبقاء مدارسهم في حالة من الهدوء والاستقرار من أجل النهوض بمستواها وتحصيلها، على المستوى الفردي من الطلبة والمعلمين أو على المستوى الإداري المتمثل بقائد المدرسة وأعضاء الهيئة الإدارية. بينما كانت أدناها للفقرة (٢) " يشعر مدير المدرسة أن الخلافات بين المعلمين لا تستحق الاهتمام." بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، وتعزى إلى اطلاع قائد المدرسة على الكثير من الأمور فهم بالأساس معلمين ولديهم خبرة بمشكلات وخلافات المعلمين، فهي إما أن تكون على توزيع الحصص أو الجدول أو المناوبة وهذا ما لمسها المعلمون من خلال إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٣١) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال أسلوب التنازل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٤	يراعي شعور الآخرين للحفاظ على العلاقات القائمة معهم	٣.٨٨	٠.٩٧	مرتفعة
٢	٥	يساعد الآخرين للوصول إلى حلول ترضيهم	٣.٧٨	٠.٨٦	مرتفعة
٣	٦	يقدم قائد المرسة رغبات الآخرين على رغبته	٣.٦٩	٠.٩٢	مرتفعة
٤	١	يضع رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات.	٦٧.٣	٠.٩٦	مرتفعة
٥	٣	يوافق بين قراراته وتوجهات المعلمين	٣.٣٧	٣.٠١	متوسطة
٦	٢	يتراجع قائد المدرسة عن قرارات تم اتخاذها	٢.٩٩	٠.٩٤	متوسطة
فقرات المجال ككل					
			٣,٥٦	٠,٩٤	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التنازل تراوحت ما بين (٣,٨٨-٢,٩٩) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٤) " يراعي شعور الآخرين للحفاظ على العلاقات القائمة معهم." بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور قائد المدرسة بضرورة المحافظة على مشاعر الآخرين والحرص على إقامة العلاقات الطيبة معهم ومساعدتهم والأخذ بيدهم نحو الصواب وطرح الحلول التي تكفل رضا الجميع، فقائد المدرسة على وعي بأهمية دور المعلم بالمسيرة التعليمية والعمل على إقامة علاقات طيبة معه ومساعدته وإرضائه ينعكس على أدائه وإنتاجه. بينما كانت أدناها للفقرة (٢) " يتراجع قائد المدرسة عن قرارات تم اتخاذها" بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وتعزى إلى أن قائد المدرسة هو الأكثر دراية ومعرفة بمصلحة العمل والمصلحة العامة، فإن ترك حل الخلافات لأهواء هذا وذاك سيعرض المدرسة للاختيار، كما أن التراجع في اتخاذ القرار يفسر غالباً بأنه إما نوع من التردد أو نوع من التسرع في إصدار

القرارات وهذا لا يليق بقائد المدرسة الذي يعتبر قدوة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٥٦) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال أسلوب التنافس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	يواجه الصراع بالحقائق من أجل الحد منه	٣,٧٣	٠,٩١	مرتفعة
٢	٤	يفض تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة	٣,٣٤	١,٠٦	مرتفعة
٣	٦	يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح	٣,٢٣	١,٠٧	مرتفعة
٤	٢	يستخدم السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة	٢,٨٩	١,١٥	مرتفعة
٥	٣	يحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة له	٢,٩٦	١,١٠	متوسطة
٦	١	يستخدم العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	٢,٦٤	١,١٩	متوسطة
فقرات المجال ككل					
			٣,١٣	١,٠٨	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التنازل تراوحت ما بين (٢,٦٤-٣,٧٣) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٥) " يواجه الصراع بالحقائق من أجل الحد منه." بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى استخدام قائد المدرسة للأدلة والبراهين والحلول المطروحة لإقناع الأطراف المتصارعة، مما يعني أن هناك احتراماً متبادلاً بين المعلمين وقادة المدارس وليس إجباراً قائماً على القوة والسلطة والإرغام، وهذا يتناسب مع طبيعة المعلمين وقائدهم فهم على قدر من التعليم الواعي ومواجهة الأمور بعقلانية. بينما كانت أدناها للفقرة (١) " يستخدم العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها " بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين بقدرة قائدهم على حل الصراعات بعيداً عن الإرغام وفرض العقوبات، وقد تكون موضوعات الخلاف لا تستدعي إلحاق العقوبة بأحد المعلمين، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,١٣) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال أسلوب التسوية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	يهيئ الجو المناسب لحصول الأطراف المتصارعة على حلول مرضية	٣,٩٩	٠,٨٤	مرتفعة
٢	٥	يشجع على سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل	٣,٩٣	٠,٨١	مرتفعة
٣	٤	يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	٣,٨٦	٠,٨٦	مرتفعة
٤	١	يوفر قائد المدرسة أرضية مشتركة لحسم الخلافات	٣,٨٢	٠,٨٦	مرتفعة
٥	٣	يستخدم أسلوب التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.	٣,٥٨	٠,٨٦	متوسطة
فقرات المجال ككل					
			٣,٨٣	٠,٨٤	مرتفعة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التنازل تراوحت ما بين (٣,٥٨-٣,٩٩) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٢) " يهيئ الجو المناسب لحصول

نوره القرني: أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية نظام المقررات....

الأطراف المتصارعة على حلول مرضية. " بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يقف على مسافة واحدة من جميع المعلمين، كما يشجع قائد المدرسة الأطراف المتصارعة على المبادرة في إيجاد الحلول المطروحة من قبلهم. بينما كانت أدناها للفقرة (٣) " يستخدم أسلوب التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع. " بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يحاول توجيه الأطراف المتصارعة على التنازل وقبولهم بحلول تنال رضاهم واستحسانهم، فالمعلمين على وعي بأن مدير المدرسة يعمل ما في وسعه لإيجاد حلول مناسبة لترضيهم وتحل الخلاف. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٨٣) بدرجة تقييم كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حماد (٢٠١٨) وبني حمد (٢٠١٦) وتختلف مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣).

السؤال الثاني والذي ينص: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الرياض تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجداول (٩-١١) توضح ذلك.

جدول (٩) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
التعاون	ذكر	٣,٤١	٠,٦٩	٠,١٧	٠,٨٦
	أنثى	٣,٣٨	٠,٨٩		
التجنب	ذكر	٣,٥٠	٠,٥٢	١,٩٥	٠,٠٦
	أنثى	٣,١٣	٠,٨٢		
التنازل	ذكر	٣,٤٧	٠,٦٤	١,٨٦	٠,٠٧
	أنثى	٣,١٠	٠,٨٨		
التنافس	ذكر	٣,٦٤	٠,٢٣	١,٦٠	٠,١١
	أنثى	٣,٥٣	٠,٢٦		
التسوية	ذكر	٣,٥٣	٠,٢٦	٠,٨٩	٠,٨٣
	أنثى	٣,٤٠	٠,٥٩		
الأداة ككل	ذكر	٣,٦١	٠,٤٨	١,٥٦	٠,١٣
	أنثى	٣,٣٧	٠,٦٦		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الرياض تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (T) لمجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ذلك التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة وأخرى، بالإضافة إلى

التشابه في القوانين والتعليمات واللوائح التي تطبق على كافة المعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصاتهم أو مؤهلاتهم مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرزوق (٢٠١١) والجعافرة (٢٠١٣).

جدول (١٠) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
التعاون	بكالوريوس	٣,٣٨	٠,٧٧	-٠,٠٣	٠,٩٧
	أعلى من بكالوريوس	٣,٣٩	٠,٨٦		
التجنب	بكالوريوس	٣,٣٨	٠,٦٩	١,١٢	٠,٢٧
	أعلى من بكالوريوس	٣,١٨	٠,٧٨		
التنازل	بكالوريوس	٣,٣٩	٠,٧٦	١,٣٥	٠,١٨
	أعلى من بكالوريوس	٣,١٢	٠,٨٤		
التنافس	بكالوريوس	٣,٥٨	٠,٢٧	٠,٤١	٠,٦٩
	أعلى من بكالوريوس	٣,٥٦	٠,٢٥		
التسوية	بكالوريوس	٣,٤١	٠,٩٦	٠,١٧	٠,٨٦
	أعلى من بكالوريوس	٣,٣٨	٠,٨٩		
الأداة ككل	بكالوريوس	٣,٥٣	٠,٥٩	٠,٨٩	٠,٣٨
	أعلى من بكالوريوس	٣,٤٠	٠,٦٣		

يظهر من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الرياض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ كانت جميع قيم (T) لمجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي غير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ذلك التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة وأخرى، بالإضافة إلى التشابه في القوانين والتعليمات واللوائح التي تطبق على كافة المعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصاتهم أو مؤهلاتهم مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق الدراسة مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣) ودراسة مرزوق (٢٠١١).

جدول (١١) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
التعاون	أقل من عشر سنوات	٣,٣٤	٠,٧٩	-٠,٦٧	٠,٥١
	عشر سنوات فأكثر	٣,٤٩	٠,٩٠		
التجنب	أقل من عشر سنوات	٣,٢٧	٠,٧١	٠,٠٥	٠,٩٦
	عشر سنوات فأكثر	٣,٢٦	٠,٨٥		
التنازل	أقل من عشر سنوات	٣,١٤	٠,٧٧	-١,٤٤	٠,١٦
	عشر سنوات فأكثر	٣,٤٤	٠,٩٠		
التنافس	أقل من عشر سنوات	٣,٥٨	٠,٢٥	٠,٦١	٠,٥٤

نوره القرني: أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية نظام المقررات....

		٠,٢٥	٣,٥٤	عشر سنوات فأكثر	
٠,١١	١,٦٠	٠,٢٣	٣,٦٤	أقل من عشر سنوات	التسوية
		٠,٢٦	٣,٥٣	عشر سنوات فأكثر	
٠,٥٧	٠,٥٨-	٠,٥٧	٣,٤٢	أقل من عشر سنوات	الأداة ككل
		٠,٧٠	٣,٥٢	عشر سنوات فأكثر	

يظهر من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الرياض تبعاً لمتغير الخبرة، حيث كانت جميع قيم (T) لمجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة غير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة للأسباب سابقة الذكر حيث التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة وأخرى ، بالإضافة إلى التشابه في القوانين والتعليمات واللوائح التي تطبق على كافة المعلمين والمعلمات، مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣) ، ودراسة (بني حمد (٢٠١٦) وتختلف مع دراسة مرزوق (٢٠١١).

ملخص النتائج

- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة جاءت بدرجة متوسطة أعلاها مجال التسوية بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وفي المرتبة الثانية مجال التعاون بمتوسط حسابي (٣,٥٨) ثم مجال التنازل (٣,٥٦) ثم مجال التجنب بمتوسط حسابي (٣,٣١) وفي المرتبة الأخيرة مجال التنافس بمتوسط حسابي (٣,١٣)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغيرات الدراسة.

التوصيات

- العمل على زيادة وعي قادة المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية والتركيز في هذه الدورات على الجانب العملي.
- توزيع الواجبات والموارد بشكل متوازن يقلل من احتمالات حدوث الصراع.
- تزويد المعلمين بالنشرات والندوات التي تساعد على فهم أنفسهم والآخرين مما يعمل على حل المشكلات.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع ، لما له من تأثير إيجابي على مستوى الأفراد.

المراجع

- أبو سنيّة، عونيه، وعبد الجبار البياتي. (٢٠١٤). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* ١٠ (١) ١٠١ - ١١٩.
- بني حمد، ولاء علي. (٢٠١٦). *اثر استراتيجيات الصراع التنظيمي على الرضا لدى الأكاديميين في جامعة اليرموك*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن
- الجعافرة، صفاء. (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات المجلد* ٤٠ (٢)، ١٦٦٣ - ١٦٨٥.
- جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٠). *السلوك التنظيمي*. القاهرة: دار حامد.
- حسين، سلامة وحسين طه. (٢٠٠٧). *استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي*. عمان: دار الفكر.
- حماد، زينب محمد عباس. (٢٠١٨). *درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين انفسهم*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حمادات، محمد. (٢٠٠٦). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. عمان: دار حامد.
- حمود، خير كامل. (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار صفاء.
- حنونة، سامي. (٢٠٠٦). *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الشريف، عمر وعبد العليم، أسامة. (٢٠٠٩). *المداخل الإدارية الحديثة في التعليم*. عمان: دار المناهج.
- الشماع، خليل وحمود، خضير. (٢٠٠٠). *نظرية المنظمة*. عمان: دار المسيرة.
- العمامرة، محمد. (٢٠٠٢). *مبادئ الإدارة المدرسية*. عمان: دار المسيرة.
- العميان، محمود سليمان. (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل.
- مرزوق، ابتسام. (٢٠٠١). *استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- المعشر، زياد. (٢٠٠٥). *الصراع التنظيمي - دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن*، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ٢ (١) ٤٠ - ٦٨.

نوره القرني: أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية نظام المقررات....

مهدي, عباس وبلبيسي, سناء. (٢٠٠٥). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم: مؤتة للدراسات والبحوث, ٢٠ (٢) ١٨١-٢٠٥.

ويز ينكسي, جيري. (١٩٩٩). تسوية الخلافات في العمل, ترجمة. الرياض: مكتبة جرير.

Kantak,Filiz &Gezer,Nurden(2009) ‘conflict in schools ;student nurses ,conflict management styles ,NurseEducation today ,Vo1 29,No1,pa(100-107)

Nevzet,Mirzeoglu (2007) conflict and management .A study at schools of